



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Processos de Recrutamento

O Caso da Empresa Tox'Inn Marketing Promocional

Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria

Orientador do Projeto: Professora Doutora Antónia Correia

Coorientador do Projeto: Mestre Miguel Portugal

Mariana Poeiras Ferreira

50033871

Maio, 2017



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Processos de Recrutamento

O Caso da Empresa Tox'Inn Marketing Promocional

Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

À Account Tânia Costa, responsável pela coordenação prática, por ter acreditado no meu potencial, por todo o auxílio prestado, e pelos conhecimentos transmitidos. À CEO Joana Grácio por me ter proporcionado a oportunidade de fazer parte de uma equipa tão dinâmica, jovem e inspiradora, e pela confiança depositada. Aos Sennior Account Mariana Saragoça, Account Sónia Ferreira, COO Patrícia Mourato, Account Fábio Fonseca e Designer Joana Soares pelo exemplo de classe, profissionalismo, delicadeza e amizade. No fundo, a toda a equipa Tox’Inn, por toda disponibilidade, compreensão e experiência partilhada.

Agradeço também ao Professor Miguel Portugal, sempre disponível, paciente e com um dom motivacional. E finalmente, agradeço aos meus pais e ao Dominik Weber, por todo o apoio, por nunca colocarem em causa as minhas opções.

Resumo

O presente relatório surge como requisito necessário à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria, tendo como principal objectivo a compreensão do processo de recrutamento nas organizações, ao mesmo tempo que é utilizada, como exemplo e caso de estudo, a empresa Tox’Inn Marketing Promocional, no âmbito de um estágio curricular, decorrido entre Setembro de 2016 e Fevereiro de 2017, que visou o aperfeiçoamento e obtenção de novas formas de recrutamento de promotores.

Neste sentido, para além da apresentação da entidade acolhedora do estágio, será feita uma exposição dos seus métodos de selecção de pessoas, observados através de eventos reais e experienciados, aprofundando principalmente a gestão da Base de Dados, estratégias de comunicação para atração de potenciais candidatos, o método de entrevista, *castings* e selecção de candidatos para acções específicas. São também evidenciadas propostas de soluções face ao tipo desafios e problemas do dia-a-dia empresarial.

No final, constatou-se que a empresa possui métodos próprios de recrutamentos não recorrendo a empresas externas como sugerem alguns dos autores nomeados na revisão bibliográfica. Apesar da eficácia demonstrada, o recrutamento de uma nova *account* para a zona de Évora como solução para a dinamização dos distritos de Beja, Évora, Portalegre e Setúbal, evitaria a deslocação de qualquer elemento da sede em Lisboa para o efeito, aumentando assim a eficiência e a eficácia desejadas para a região do Alentejo e por consequência do aumento de disponibilidade, também para a região de Lisboa.

Palavras-Chave: Recrutamento; Estratégias; Entrevistas; Seleção; Promotores.

Abstract

This report is necessary for obtaining the degree of master in Tourism and Hospitality Management. Its primary goal is to understand the recruitment process in organizations. As example and case study we use Toxinn Marketing Promocional company due to an internship which occurred between September 2016 and February 2017. The focus of the internship was to perfect and obtain new ways of recruiting promoters.

In that sense, besides presenting the company, We are going to explain their people selection methods, based on true events, Explaining their Data Base management, communication and interview methods, castings and candidate selection for specific actions. Also presented are proposals of solutions for the day-to-day problems and challenges of the company. In the end we verified that the company has its own recruitment methods not relying on external companies as some authors suggest.

Despite the demonstrated efficiency, the recruitment of a new account in Evora, to dinamize the districts of Beja, EVora, Portalegre and Setubal, would avoid the displacement of someone from the headquarters in Lisboa. This way the company would enlarge its efficiency in the region of Alentejo, consequently enlarging, as well, the efficiency in the region of Lisboa.

Key-words:

Recruitment; Strategies; Interviews; Selection; Promoters.

Índice Geral

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão Bibliográfica	2
2.2.	Recrutamento.....	2
2.2.1.	O perfil psicológico no recrutamento	3
2.2.2.	Entrevistas	4
2.2.3.	Divulgação de Vagas	6
2.3.	A Selecção de Pessoas.....	6
3.	Tox’Inn Marketing Promocional	7
3.1.	Missão e Valores	10
3.2.	Estrutura Interna	10
3.2.1.	A Equipa.....	12
4.	Estágio	15
4.1.	Funções.....	15
4.2.	A Base de dados	16
4.3.	Atendimento e Comunicação.....	17
4.3.1.	Gestão do e-mail Outlook de empresas	17
4.3.2.	Gestão de mensagens na página do FB	18
4.4.	Entrevistas	19
4.4.1.	Requisitos exigidos para aprovação	22
4.5.	Estratégias de Recrutamento	24
4.5.1.	Análise de concorrência	24
4.5.2.	Facebook e Instagram.....	25
4.5.3.	Open Day.....	26
4.5.4.	Castings em Instituições de Ensino	27
4.5.5.	Scouting.....	29
4.5.6.	Parcerias	30
5.	Recrutamento e Selecção para Acções específicas – Caso da Pernod Ricard.....	30
6.	Conclusões e Considerações finais.....	32
	Referências Bibliográficas	35
	Anexos.....	36

Índice de Quadros

Quadro 1 - <i>Serviços e especificidades</i>	8
Quadro 2 - <i>Cargos 2016/2017 em Lisboa</i>	14
Quadro 3 - <i>Cargos 2016/2017 no Porto</i>	14
Quadro 4 - <i>Cargos 2016/2017 nas Ilhas</i>	15

Índice de Figuras

Figura 1 - <i>Promotoras em acção de Natal de 2016 da Tezenis</i>	9
Figura 2 - <i>Promotoras em acção de 2016 da Estrella Damm</i>	9
Figura 3 - <i>Organograma empresarial</i>	12
Figura 4 - <i>Catálogo incompleto para acção de promoção da Pernod Ricard</i> Fonte: Plataforma de <i>Back Office da Tox’Inn</i>	17
Figura 5 - <i>Grupo criado no FB para a acção de Natal de 2016 da Pernod Ricard</i>	19
Figura 6 - <i>Publicação de recrutamento para o Funchal</i>	25
Figura 7 - <i>Layout Open Day Lisboa</i>	26
Figura 8 - <i>Layout Open Day Porto</i>	26
Figura 9 - <i>Folhetos de divulgação de Castings</i>	29

Índice de Anexos

Anexo 1 - <i>Mapa de controlo de assiduidade de estágio</i>	36
Anexo 2 - <i>Exemplo de mensagem informal de recrutamento, enviada por smartphone</i>	37
Anexo 3 - <i>Ação de recrutamento com pinturas glow na festa da rádio Cidade FM, no ISCTE</i>	38
Anexo 4 - <i>Ficha de inscrição simples para castings</i>	39
Anexo 5 - <i>Resultados de recrutamento. Primeira colocação para acção Pernod Ricard</i>	40
Anexo 6 - <i>Credencial acção Pernod Ricard</i>	42

Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

Ao longo do presente trabalho será feita menção a algumas entidades e documentos através de siglas, acrónimos e abreviaturas pelo que se apresenta, de seguida, um pequeno glossário que tem como objetivo facilitar a sua identificação.

Ação	Evento promocional
BD	Base de dados
Casting	Evento de triagem e selecção de candidatos a promotor
CEO	<i>Chief Exective Officer</i>
COO	<i>Chief Operations Officer</i>
CV	<i>Currículo Vitae</i>
FB	Facebook
Promotor	A quem foi concebida a função de promover, ou apoiar, determinado evento e/ou marca
RH	Recursos Humanos
Scouting	Ato de recrutar em locais públicos, de forma espontânea, aqueles que aparentam ter o perfil procurado

1. Introdução

Para que empresas cumpram as suas intenções a fim de alcançar o sucesso, é necessária a qualidade e qualificação dos RH. Desta forma, o presente trabalho visa evidenciar os principais métodos de recrutamento e selecção de pessoas, tendo como foco a problemática da obtenção de novas formas de atração de recursos, ou afinação dos meios já praticados.

Contudo, para que se inicie esse processo de forma a obter os melhores resultados, não bastará apenas seleccionar alguém que a “olho nu” possa parecer conveniente, nem tão pouco recrutar os primeiros candidatos de forma a preencher as vagas os mais rapidamente possível.

Abramovici et al.(1989) defendem:

O bom senso é necessário, mas não suficiente. Pode até levar-nos a cometer erros retumbantes. Muitas empresas, menosprezando a importância da gestão de homens, tiveram de pagar um preço, e esse preço é algumas vezes excessivo: muito simplesmente o seu desaparecimento.

Nos tempos que correm, os meios para alcançar a selecção para determinada função tornaram-se complexos, factores como a concorrência e a evolução dos estudos sociais e psicológicos, tornaram os analisadores mais exigentes, ao mesmo tempo que tornaram a tomada de decisão mais viável e as avaliações mais precisas.

Artur Rocha Machado, Professor da Universidade Europeia, deu-nos várias contribuições de sucesso para a área em questão, focando-se essencialmente na teoria de que os diagnósticos psicológicos são fundamentais para uma tomada de decisão assertiva. Já Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), dão maior relevância ao perfil de competências.

Se no Séc. XX muitos dos empregadores não faziam qualquer intenção de conhecer o passado dos elementos, preocupando-se apenas com a capacidade de aprendizagem e de produção, hoje, é essencial um *Currículo Vitae* com toda a linha histórica profissional do candidato e, ainda existem organizações que basem a sua análise através de métodos menos científicos, como astrologia ou a numerologia, mas que acreditam ser igualmente eficazes.

No caso da Tox’Inn, sendo uma empresa de eventos e marketing promocional, o processo de recrutamento de promotores é urgente e constante, numa Base de Dados com milhares de dados sobre RH, onde nem todos os candidatos estão disponíveis ou, apesar de possuírem o perfil que a empresa pretende, não são apropriados para o determinado momento.

Assim sendo, a obtenção de recursos válidos e em quantidades suficientes, são um problema corrente para a empresa, sendo de extrema importância a aplicação de estratégias de recrutamento, começando pela divulgação de vagas e de que forma deverá ser feita para alcançar o maior número de potenciais candidatos, passando depois para os eventos de triagem, onde estão incluídos os castings e as entrevistas, dependentes de normas e critérios exclusivos da organização.

Finalmente, é importante notar a relação da matéria com a área de estudo de Mestrado, Gestão do Turismo e da Hotelaria. Uma vez que o sector hoteleiro mostra ser dos mais instáveis a nível de RH, pela evidente rotatividade, existe atualmente uma problemática que tem origem nessa admissão e demissão constante de staff. Neste sentido, a eficácia no recrutamento, na seleção e na gestão de pessoas, contribui de forma relevante para o sucesso de qualquer espaço turístico e hoteleiro, e não só em empresas de marketing.

2. Revisão Bibliográfica

2.2. Recrutamento

A gestão de recursos humanos é uma das principais chaves da performance da empresa. Quanto tempo poderá durar uma boa política comercial e uma gestão financeira saudável, se o operário na fábrica fizer um trabalho de má qualidade(...)? (Abramovici et al., 1989)

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) sugerem que o recrutamento diz respeito a técnicas e formas de informar o mercado de trabalho sobre determinadas vagas e atrair o maior número de candidatos com o perfil mais próximo do pretendido, com a finalidade de preencher determinada função sem arrependimentos. Este processo é proveniente da noção de que é necessária a contratação de novos elementos, tornando-se essencial definir o perfil de competências ambicionado.

Os autores, acham igualmente importante, no decorrer de toda a estratégia, que se tenha em conta, até para próprio benefício da empresa, a questão da igualdade de oportunidades descrita em lei.

Machado & Portugal (2013, pp 13-14), consideram que para que as empresas cumpram as suas intenções a fim de alcançar o sucesso, é necessária a qualidade e qualificação dos RH. Neste sentido, surgem 4 factores essenciais de estudo para melhor compreensão e realização

da selecção de staff. São estes pontos que fundamentam os diagnósticos psicológicos e a tomada de decisão.

1. **Cultura Organizacional:** Grupo de pessoas que cumpre de livre vontade a conduta, normas e valores de uma organização. Obtendo objectivos e metas comuns, evidenciando uma cultura. É através dela que é possível a singularidade e autenticidade de cada grupo, e de cada empresa.
2. **Diferenças interpessoais:** Diz respeito às características individuais de cada indivíduo que forma o grupo. É através do envolvimento e complemento destas características, sob as orientações de um líder, que se obtém resultados finais.
3. **Diferença entre postos de trabalho:** Os cargos exigem capacidades específicas a cada elemento do grupo. Obrigada a uma especialização no que toca à qualificação. Cada pessoa tem capacidades e especificidades exclusivas, que a guiam naturalmente para determinadas funções, excluindo outras.
4. **Ajustamentos de perfis pessoais:** Diz somente respeito à necessidade de adaptação do novo elemento, ao cargo, meio, equipa e organização.

2.2.1. O perfil psicológico no recrutamento

Para Machado & Portugal (2013, pp 37-41), o perfil psicológico surge no âmbito dos resultados conseguidos através da descrição e análise das funções. Qualquer posto é composto por um agrupamento de tarefas específicas e por um outro de requisitos profissionais e psicológicos.

O perfil psicológico relativo ao posto de trabalho deve passar por:

- Habilitações
- Aptidões profissionais
- Experiência
- Capacidades intelectuais e potencial de desenvolvimento
- Personalidade
- Competências comunicacionais (interpessoais)

- Características sociais

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006, pp 56), consideram também relevante o local de residência e a introdução de indivíduos portadoras de deficiência e/ou em situação de exclusão.

Assim sendo, para a construção de um perfil de posto de trabalho é necessário um processo baseado em métodos, ao mesmo tempo que exige sensibilidade e exactidão para dar seguimento ao processo de selecção da melhor forma.

Os métodos para aquisição de informação de maior relevância fase às funções abordadas neste relatório, são:

- **A observação direta:** Observar directamente o indivíduo a exercer determinadas funções.
- **Auto-descrição:** Descrição do posto pelo próprio candidato.
- **Questionário:** Consiste num teste ao candidato, sobre a função ou cargo. As questões deverão ter uma organização lógica.
- **Entrevista:** O método mais utilizado e de maior relevância, caracterizado pelo contacto presencial. O analisador questiona o candidato podendo logo esclarecer-se acerca da função evidenciada. A entrevista profissional de selecção, tem vindo a vulgarizar-se, apesar de serem utilizados critérios vigorosos.

2.2.2. Entrevistas

Ao permitir um contacto do candidato com o decisor, proporciona o conhecimento pessoal mútuo e o esclarecimento completo das circunstâncias (...) pelo facto de ser uma situação de (...) influência de afectividade, requer da parte do decisor uma elevada preparação psicológica e técnica que e lhe permitam agir com independência, equidade e objectividade.¹

¹ Idem, ibidem, p.59.

Machado & Portugal (2013) afirmam ainda que se anteriormente Henry Ford não achava relevante o passado dos indivíduos recrutados, hoje em dia o passado pode trazer muita informação ao entrevistador, como por exemplo, os anos de experiência.

Uma vez que o equilíbrio da entrevista depende dos quadros culturais de ambos, podendo ou não existir divergências, é importante referir o respeito e a sensibilidade mútua que tem de existir neste tipo de conversação. O que a distingue de uma conversa normal é essa formalidade sob a base da consideração², e o facto de existir como método de recolha de informação para um determinado fim, permitindo a observação e avaliação (Garret, 1997, pp 51).

O entrevistado deve esclarecer a sua história profissional e, por vezes pessoal se lhe for pedido e, responder às questões previamente formuladas pela empresa (Machado, 2013, pp 158).

Desta forma, as questões devem ser planeadas antecipadamente e, durante toda a entrevista, o decisor não deverá fazer comentários nem sugerir nada sobre como deve ser a postura do entrevistado ou como deve praticar as tarefas. O analisador deverá ter sempre em mente que o objectivo é recolher informação e observar, sem praticar comentários. A entrevista deve ser guiada da seguinte forma (Machado, 2013, pp 214):

- **Antes de iniciar a entrevista:** Rever o CV, nomeando as referências mais importantes para o cargo; rever a experiência profissional do candidato; actualizar o guião da entrevista face ao novo cargo; Estipular um tempo para cada assunto, Executar perguntas concretas, mas alcançar respostas igualmente concretas; Assumir que o plano da entrevista irá ajudar tanto o entrevistador como o entrevistado; Informar o entrevistado de que há hipótese de o entrevistador ter de tomar notas.
- **No decorrer da entrevista:** Deve haver um cumprimento e uma apresentação da parte do apresentador; explicar o objectivo da entrevista; Deve existir uma aproximação entre ambos; Tornar possível uma decisão benéfica para a empresa; Auxiliar o entrevistado na compreensão da organização.
- **Depois da entrevista:** Rever todos os dados captados; Analisar as notas realizadas; Verificar a credibilidade ou a contradição nas respostas; Realizar uma avaliação; Criar condições para uma classificação.

² Idem, ibidem, p.166.

Os métodos apresentados não são totalmente viáveis de forma isolada, e por essa razão deverão ser utilizados em conjuntos de 2 ou 3 para obtenção de resultados mais credíveis.³

Em todo o processo de recrutamento até à selecção, deverão ser planeadas medidas de forma a executar uma opção baseada em critérios, de maneira a não perturbar o equilíbrio do grupo já concebido, e sem fazer tremer o cumprimento de objectivos estipulados pela empresa. É neste sentido que deve ser bem transmitida a função ao candidato, assim como todas as condições.

2.2.3. Divulgação de Vagas

Depois de decidido a abertura de um processo de recrutamento de novos elementos, a empresa deve realizar a devida divulgação, de forma a fazer chegar a informação a potenciais candidatos, que é maioritariamente transmitida através de meios como:

- Anúncios em jornais e revistas
- Cartazes no exterior da empresa, ou outro local público, como universidades
- Anúncio em Tv ou rádio
- Na internet (no site da empresa, Facebook, sites de emprego)
- Feiras de emprego

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006), acrescentam os centros de empregos, empresas especializadas em recrutamento e a fonte informal, que consiste em divulgar a vaga junto do núcleo pessoal de amigos.

Os anúncios deverão ser atractivos para determinado grupo (atraindo apenas potenciais candidatos); deverão ser motivadores e económicos, promovendo a empresa e a sua imagem. Dependendo do método de divulgação, o anúncio deve ser informativo, na medida em que dará a conhecer a vaga e a organização (Machado, 2013, pp 50-51).

2.3. A Selecção de Pessoas

Segundo Machado & Portugal (2003), o primeiro passo para a selecção, é a pré-selecção, que consiste na redução de excesso de candidatos que aparentemente não preenchem os requisitos para o que é pretendido. Assim sendo, é necessária uma avaliação de cada candidato tendo

³ Idem, ibidem, p.41.

como foco principal as insuficiências ou falta de capacidades específicas. Os métodos mais utilizados para avaliação na pré-selecção, são os seguintes:

1. **Análise curricular:** É analisado o Currículo Vitae a fim de concluir se corresponde ao que é procurado.
2. **Entrevista de pré-selecção:** Entrevista superficial pouco planeada de 5 a 10 minutos.
3. **Grafologia:** É decifrada a personalidade do candidato pela sua escrita.
4. **Astrologia:** É decifrada a personalidade e carácter do candidato através do posicionamento dos astros e interpretação dos signos do zodíaco.

Estes dois últimos métodos são abolidos por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006), que apenas defendem testes mais técnicos, ou análises curriculares, incluindo também as entrevistas.

Utilizando apenas um ou mais destes métodos, o que realmente importa é a obtenção de maior número de dados informativos sobre o indivíduo, a fim de conseguir uma avaliação referente à qualificação profissional, personalidade, comportamento potencial intelectual e posto de trabalho, tendo como foco principal tudo o que foi estipulado para o novo cargo.

Apesar de todos estes métodos, nunca haverá certezas quanto ao sucesso da decisão, a não ser depois da visualização de resultados obtidos pelo novo colaborador.

A selecção final deve ser feita sob um processo de comparação prevendo qual dos candidatos (ou vários, caso exista mais do que uma vaga) irá contribuir como uma mais valia na empresa.

3. Tox’Inn Marketing Promocional

A empresa foi criada em 2005, resultado de uma sociedade entre a atual CEO, Joana Grácio, e um amigo. Ambos acreditavam que a parceria seria uma mais-valia, mas com o desenvolver do projecto, os interesses e ideias foram divergindo, acabando na ruptura da sociedade.

Contudo, Joana Grácio, que mostra ter um fascínio por desafios e pela área em questão, onde sempre trabalhou, inspirou-se na sua força interior e no valor profissional que acreditava ter, para levar o projecto avante, tendo vindo a crescer desde então.

Neste momento, a Tox’Inn conta com um variado leque de clientes, entre os quais marcas bastante influentes do mercado atual, a quem insiste em prestar serviços de qualidade sobre a

base do compromisso, como por exemplo: *Pernod Ricard, Rock in Rio, Estrella Damm, BMW, Lime, Philip Morris, LG e Tezenis*.

Os serviços da Tox’Inn passam pela oferta de RH para eventos protocolares e activação de marca, criação de eventos chave-na-mão, assim como possuem ferramentas criativas e inovadoras para qualquer intenção do cliente, materializando as suas ideias, ou criando-as, caso não existam de todo.

Desta forma, a empresa de marketing disponibiliza várias soluções, recuperando as empresas debilitadas a nível de comunicação, fortalecendo marcas em fase de crescimento, ou instituições saudáveis e ambiciosas.

Quadro 1 - Serviços e especificidades

Recursos Humanos	Promotores comerciais; Hospedeiras de protocolo; Modelos, Artistas; Fotógrafos; Equipas de vídeo; Motoristas
Eventos Corporativos e Particulares	Congressos; Seminários; Reuniões de ciclo; Ações de <i>teambuilding</i> ; Lançamentos de produtos; Festas temáticas; Ações de formação
Produção e Design	Produção e Criação de identidade visual; Produção de <i>merchandising</i> e brindes; Montagens e desmontagens de eventos; Embalamento e manuseio de diversos artigos
Ativação de Marca	Ações de venda; Ações de charme, <i>Brand Entertainment</i>

As figuras seguintes correspondem a exemplos de registos de eventos onde alguns desses serviços foram aplicados durante o período de estágio curricular.

Figura 1 - *Promotoras em acção de Natal de 2016 da Tezenis.*



Fonte: Registos fotográficos da Tox'Inn.

Figura 2 - *Promotoras em acção de 2016 da Estrella Damm.*



Fonte: Registos fotográficos da Tox'Inn.

3.1. Missão e Valores

A Tox’Inn está suspensa pela base da integridade, dedicação, rigor, qualidade, inovação e criatividade. Estes são os valores essenciais que garantem a estabilidade de todo o processo de prestação de serviços, assim como garantem o espírito competitivo e um equilibrado ambiente empresarial.

A equipa acredita que estão no mercado para: « *Criar e apresentar soluções personalizadas aos nossos clientes na área do planeamento, execução, acompanhamento operacional e avaliação de eventos, surpreendendo todas as suas expectativas.* »⁴

3.2. Estrutura Interna

Chief Executive Officer (CEO):

Aprovação e submissão de pagamentos; Aprovações gerais; Gestão das *accounts*; Gestão Comercial; Gestão do negócio; Gestão de Estágios; Avaliação de orçamentos de fornecedores; Gestão e controle de custos, de qualidade; Garantia de que os procedimentos e normas da empresa são aplicados; Implementação de novas normas.

Chief Operations Officer (COO):

Coordenação geral dos *accounts*; Gestão comercial; Gestão de estágios; Gestão de clientes; Orçamentos para clientes; Gestão de equipas; Implementação de estratégias de campo; Aprovação de despesas.

Sennior Account:

Gestão das *Accounts*; Gestão Comercial; Gestão de Negócios; Orçamentos para clientes; Gestão de estágios; Gestão da carteira de clientes; Gestão de equipas; Implementação de Estratégias de terreno; Criatividade das acções; Propostas; Elaboração de Relatórios; Pesquisa de contactos para New Business; Imputação de despesas.

⁴ Tox’Inn Marketing Promocional. Disponível em: <http://www.toxinn.com>

Account Manager:

Gestão Geral, apoio aos cargos superiores; Orçamentos; Gestão de estágios; Gestão da carteira de clientes; Gestão de equipas; Implementação de Estratégias de terreno. Gestão de fornecedores; Orçamentos e clientes; Gestão de equipas; Contactos; Criatividade das acções; Propostas; Elaboração de Relatórios; Pesquisa de contactos para New Business; Imputação de despesas.

Account:

Pesquisas gerais; Envio de encomendas; Orçamentos para clientes; Gestão de estágios; Gestão da carteira de clientes; Gestão de equipas; Implementação de Estratégias de terreno. Gestão de fornecedores; Orçamentos e clientes; Gestão de equipas; Contactos; Criatividade das acções; Propostas; Elaboração de Relatórios; Estratégias de New Business; Imputação de despesas.

Contabilidade:

Análise e reconciliação de contas correntes e contabilidade geral; Processamento de pagamentos (fornecedores, staff); esclarecimento sobre matérias de pagamentos, recibos verdes, atos isolados, a fornecedores e RH; Gestão de documentos e obrigações fiscais, emissão de faturas, notas de crédito e débito, cobranças e recibos; Inserção de algumas acções em pagamentos; Gestão de Beyond Solutions; Controle de dívidas de clientes e fornecedores; planeamentos financeiros para submissão à CEO; Garantir a fiabilidade da informação financeira da entidade empregadora e reduzir a probabilidade de erros; Desenvolver e manter standards de eficiência de custos.

Logística:

Logística geral nacional; Fardamento; Controle de Stock de fardas; Controle de fundos de caixa; Manutenção e gestão de POS; Elaboração de Relatórios; Inventários; Registo de números e valores; Apoio geral aos accounts.

Design:

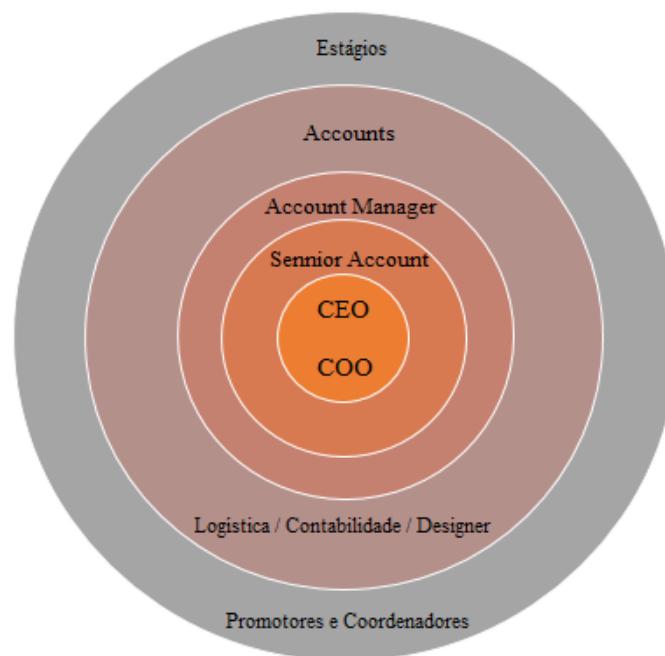
Reportagem fotográfica de eventos; Edição de fotos e imagens; gestão de publicações nas redes sociais (FB e Instagram); Produção de imagens artísticas para fins lucrativos; elaboração de layouts para apresentações.

Estágio (Junior Account):

Apoio geral aos accounts; gestão administrativa; apoio na gestão de equipas; Elaboração de Briefings e Relatórios; Atendimento (por telefone, presencial, por e-mail, ou via fb); Seleção e Recrutamento; Pesquisa de NB; Sugestões e propostas.

Segue o respectivo organograma circular atualizado.

Figura 3 - Organograma empresarial



3.2.1. A Equipa

A Empresa é constituída por uma equipa profissional, cooperativa, completa, criativa e capacitada, a fim de proporcionar diversas soluções face a qualquer solicitação proveniente do cliente. A cordialidade, o respeito, o espírito de equipa, e a boa disposição, são características vincadas neste grupo. Uma vez que todos os elementos são muito diferentes, quer a nível da área de estudos, quer a nível de gostos pessoais e estilo de vida, a equipa torna-se rica, potencializando cada *brainstorming*, e proporcionando uma capacidade de resposta mais produtiva e inesperada.

Também a CEO faz questão de gerir a equipa de forma estratégica, recorrendo a dinâmicas de grupo e “eventos surpresa”, assim como recorre a métodos de incentivo, como entrega de prémios por alcance de objectivos (Viagens, bonificações salariais), procurando manter a equipa unida, motivada e competitiva.

E equipa é essencialmente formada por *accounts*, que sustentam grande parte do processo da cadeia, desde o pedido do cliente até ao pagamento dos promotores após o evento, com o apoio dos restantes departamentos: Direção, Design, Contabilidade e Logística.

Os promotores acabam por ser o produto principal, para além de todos os serviços que podem ser concedidos, é em grande parte a procura desde tipo de recursos que faz com que o cliente vá ao encontro da Tox’Inn. Desta forma, a principal gestão do *account* gira em torno dos RH. Antes e após o evento, o *staff* é gerido através da BD, FB e outras formas de contacto. No campo, com o decorrer do evento, os recursos são geridos pelos coordenadores, que dão apoio e asseguram a realização de tarefas.

Os estagiários, depois de integrados, estão essencialmente destinados ao apoio dos *accounts* na gestão de RH em BD, entrevistas e seleção dos mesmo para eventos específicos. São muitas vezes responsáveis por conseguir várias alternativas de *staff*, respeitando os requisitos solicitados face ao pedido do cliente, de forma a que este tenha mais hipóteses de escolha.

Deste cargo espera-se também ideias criativas de recrutamento ou de obtenção de clientes, ao mesmo tempo que é cedida alguma liberdade para que possam perceber quais as matérias e tarefas de conforto, e quais preferem face ao caminho profissional pretendido.

Segundo o código de conduta da Tox’Inn, a equipa deverá sempre guardar sigilo de toda a bagagem interna confidencial, incluindo dados digitais, intelectuais, pessoais, ou alguns métodos de oportunidade de negócio.

A sua colaboração deverá ser regida pelo respeito dos cargos que constituem a estrutura da empresa, motivação, aumento da produtividade, integração, participação e partilha de ideias e de experiências. Tornando a sua participação rentável e enriquecedora para a empresa.

Deverá ser praticada uma política de igual de tratamento e de não discriminação em todas as relações e contactos, dando especial relevância ao cliente, com quem se deve procurar manter uma relação duradoura, sempre na base de padrões adequados de cordialidade, afabilidade e delicadeza.

Da mesma forma, o grupo deverá realizar as funções destinadas sempre de forma responsável, eficiente e zelar pelo correto funcionamento das normas, assim como pela qualidade de serviços.

Segue a atribuição de cargos por indivíduos, e por cidade:

Quadro 2 - Cargos 2016/2017 em Lisboa

Cargo	Nome
CEO	Joana Grácio
COO	Patrícia Mourato
Sennior Account	Mariana Saragoça
Account Manager	Tânia Costa
Accounts	Fábio Fonseca; Sónia Ferreira;
Contabilidade	Bruno Baptista; Susana Martins
Designer	Joana Soares
Logística	Patrícia Lourenço
Estagiária	Mariana Ferreira

Quadro 3 - Cargos 2016/2017 no Porto

Cargo	Nome
Account Manager	Carla Carneiro
Account	Tânia Pereira
Estagiária	Patrícia

Quadro 4 - Cargos 2016/2017 nas Ilhas

Cargo	Nome	Local
Account	Sancho Rodrigues	Funchal
Account	Bárbara Almeida	Ponta Delgada

4. Estágio

4.1. Funções

Pouco tempo antes do início do estágio na Tox'inn, foi realizado um contacto por parte da empresa com intuito de dar as boas vindas e especificar quais as funções iniciais a exercer:

- Perceber o funcionamento das regras da empresa
- Regras para atendimento telefónico
- Assistência às entrevistas
- Aprovação de candidatos online
- Conhecimento dos grupos do FB e BD para alocação de promotoras
- Apoio na logística (contagem de fardamentos, apoio na contagem de fundos de maneio, preparar fardamento, recursos, preparação de materiais)
- Apoio na realização de recrutamento e castings
- Apoio geral aos *Accounts*

Já oficializado o começo do estágio, a CEO, Joana Grácio, proferiu sobre os objectivos da empresa, o que esperava do estágio em questão, e quais os valores fundamentais a reter. Foi exposto o dossier com as normas da Tox'Inn, para proporcionar a familiarização dos procedimentos, até mesmo com algumas áreas não abrangentes ao estágio, com a finalidade de entender como a empresa funciona no seu todo, e não em fragmentos.

De seguida foi mostrada a BD, onde a função destinada seria a avaliação de candidaturas proveniente de inscrições realizadas no site oficial de potenciais promotoras/es.

4.2. A Base de dados

A Base de dados, plataforma de *Back Office* projectada pela empresa *Ergostek*, permite a aprovação de candidaturas a promotores. A função sobre a plataforma seria a avaliação de inscrições apenas da região de Lisboa (há inscrições em todo o país). Essa análise é realizada consoante alguns critérios. Ex: Altura, tipo de cabelo, idade, carta de condução, disponibilidade para eventos...

Depois da aprovação ou recusa, é remetido ao candidato um e-mail automático. Se não foi aceite, é enviado um agradecimento e o aviso de que a candidatura não foi aprovada, justificando de forma delicada o porquê. Se aceite, o e-mail é focado na apresentação e nas normas da empresa e, é sugerido o agendamento de uma entrevista na sede mais próxima ao seu local de residência (Funchal, Ponta Delgada, Lisboa e Porto).

Os critérios em que se baseiam as avaliações, alteram-se conforme as necessidades dos *accounts* face ao tipo de cliente do momento. Uma marca de tabaco, por exemplo, que é um cliente bastante frequente, ambiciona para os seus eventos promotoras com carta de condução e com disponibilidade total. Nesse caso, se na equipa existir um número reduzido de recursos humanos com estas características, o recrutamento ganha o foco para esses requisitos nesse período, até satisfazer a preferência do cliente.

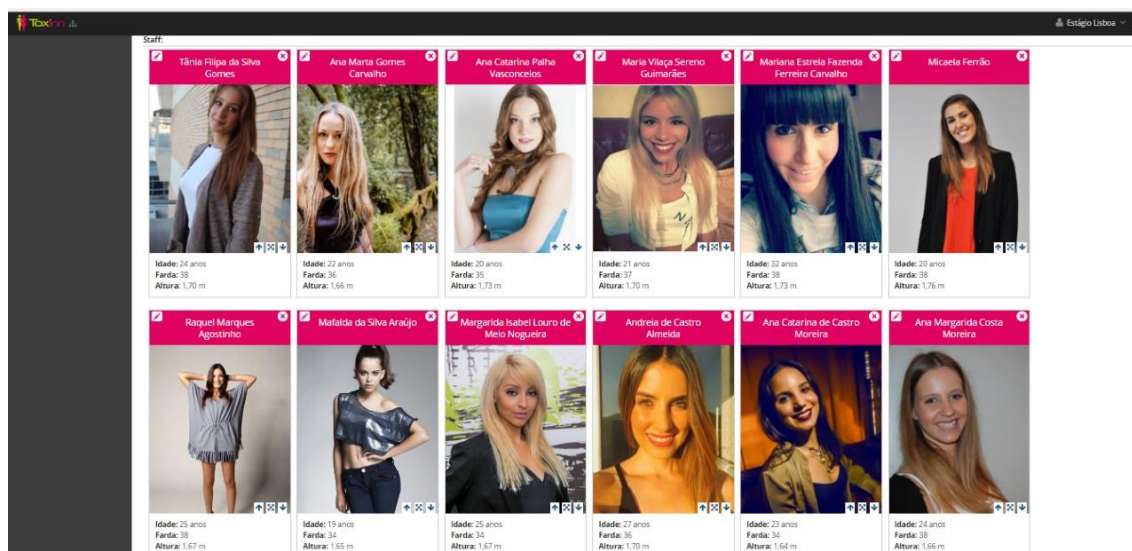
É também no *Back Office* que se pode aceder aos recursos humanos (Sendo mais de 17 mil), e à informação de cada elemento, de forma individual. Através desses dados obtidos através da inscrição online aprovada, que depois de confirmada em entrevista presencial, vai ser possível criar um catálogo para apresentação ao cliente *i.e.*, supondo que uma marca de vinhos tem a intenção de fazer uma activação de marca através da Tox’Inn, solicitando duas promotoras de pele morena e um balcão vergável para apoio à acção com o logotipo da marca, depois de aprovado o orçamento sugerido, é criado o catálogo com uma proposta de potenciais membros do *Staff*, que podem depois ser alterados caso não correspondam à expectativa do cliente.

Na plataforma é ainda possível aceder à edição de texto do site oficial e à parte financeira.

O domínio da BD tornou-se fundamental para conceder apoio às *accounts*. Muitas vezes solicitavam a selecção de um número de promotoras com determinadas características, nomeadamente residentes no Algarve, com disponibilidade total e com experiência. Através da plataforma é possível fazer essa selecção, fazendo uma pesquisa personalizada. De seguida, é necessário entrar em contacto com todos os recursos seleccionados, questionando

disponibilidades, e apresentar os resultados possíveis às *accounts*, para que estas possam também sugerir a proposta ao cliente.

Figura 4 - Catálogo incompleto para acção de promoção da Pernod Ricard



Fonte: Plataforma de *Back Office* da Tox'Inn.

É facultado um *link* e uma *password* ao cliente de acesso ao catálogo, onde pode ser visualizado o perfil de cada promotora de forma individual, seleccionando a imagem do elemento do staff pretendido.

4.3. Atendimento e Comunicação

O atendimento, seja através de chamadas telefónica, e-mail ou redes sociais, é regido sobre algumas normas que devem ser dominadas, quer para cumprir com o padrão de atendimento, quer para esclarecer e ajudar os promotores e clientes que contactam a empresa por diversas razões.

O atendimento deve ser focado na transmissão de confiança, na competência e na predisposição para ajudar e servir, de forma a manter os clientes e os promotores na empresa.

4.3.1. Gestão do e-mail Outlook de empresas

Os assuntos mais exibidos pelos promotores dizem respeito a recibos verdes, dúvidas de inscrição, envio de documentos actualizados (como Cartão de Cidadão, Carta de Condução e

Fotografias) alterações de disponibilidade, interesse em realizar mais acções, questões relacionadas com acções onde participam, entre outros assuntos.

Também alguns pedidos de orçamento são enviados para o e-mail geral, que serão, prioritariamente, logo reencaminhados para os *accounts*.

4.3.2. Gestão de mensagens na página do FB

A empresa acredita que o FB, tal como o Instagram, são ferramentas de comunicação essenciais de qualquer empresa moderna. Assim sendo, para além de todos os elementos da empresa possuírem um FB próprio da Tox'inn, foi criada uma página administrada por todos.

As mensagens do FB são um *chat*, diálogos em tempo real, onde os interessados podem tirar as suas dúvidas quanto à empresa, ao mesmo tempo que é incentivada a inscrição no site oficial: www.toxinn.com. O objectivo é responder o mais rapidamente possível, utilizando uma linguagem jovial, num tom descontraído, mas com alguma formalidade, mantendo uma certa distância. Sendo que o *account* que responder, terá sempre que assinar, assim como se visualizar a mensagem, terá obrigatoriamente de responder, não deixando assim transparecer qualquer desinteresse ou desprezo pelo assunto ou pelo indivíduo.

O FB também é utilizado de formar a criar grupos de promotores destinados para uma acção específica, onde são colocadas algumas informações, ou até mesmo para proporcionar a acusação de disponibilidades de horários.

Utilizando outro exemplo, no grupo da acção para a Pernod Ricard, que decorreu no mês de Dezembro em alguns estabelecimentos comerciais, foram colocados resultados semanais de vendas como forma de criar algum ambiente competitivo e motivacional entre lojas. Este evento decorreu pelo país inteiro, com o apoio de cerca de 40 colaboradoras.

Figura 5 - Grupo criado no FB para a acção de Natal de 2016 da Pernod Ricard.



Fonte: Print FB

4.4. Entrevistas

As entrevistas são agendadas via contacto telefónico da parte dos interessados. Inicialmente, eram realizadas por uma *account* com o apoio do estagiário, em grupos de entrevistados.

As entrevistas são realizadas em grupo, não com o intuito de criar dinâmicas de grupo, mas como forma de rentabilizar o tempo, uma vez que são entrevistados entre 5 a 15 elementos por semana. Desta forma, os intervenientes não são obrigados a interagir.

Enquanto a entrevistadora aborda cada membro do grupo, o estagiário confirma os dados da inscrição, fazendo as alterações provenientes, e acrescentando novas informações. No espaço das observações sobre o entrevistado, espera-se que o entrevistador dê a sua opinião sincera sobre a primeira impressão presencial do candidato, nota que irá influenciar bastante qualquer hipótese de vir a ser alocado para alguma acção futura, ou não.

Depois de algumas semanas, a *account* transferiu totalmente a função ao estagiário. Desta forma, deixaria de dispensar o tempo semanal para essa mesma tarefa, aumentando a produtividade em funções prioritárias.

As entrevistas têm o objectivo de verificar se o candidato aprovado online foi honesto no preenchimento da inscrição, se possui os requisitos físicos necessários, capacidade de comunicação, de argumentação, ao mesmo tempo que deve transparecer confiança e responsabilidade, afim de representar os valores da empresa. O processo divide-se em 4 fases:

1. **Receção e apresentação:** O/s elemento/s são acolhidos para a sala de atendimento, e o analisador apresenta-se, utilizando a primeira pessoa do singular, transmitindo a mensagem de ambiente informal, para que o candidato se sinta confortável e possa ser ele próprio.
2. **Verificação de dados e questões ao entrevistado afim de o conhecer um pouco melhor:** Neste estágio, o entrevistador confirma todos os dados preenchidos online, acrescentando informação nos espaços em branco, ao mesmo tempo que faz algumas questões próximas ao campo pessoal, de forma a tentar alguma proximidade, captando reações.
3. **Apresentação da empresa e das normas:** Nesta fase há a transferência da mensagem de compromisso e confiança.
4. São anotadas observações e esclarecem-se dúvidas ao entrevistado.

Se o analisado corresponder ao pretendido, o seu perfil é passado para os *accounts*, que o terão em conta nas próximas acções.⁵ São também adicionados ao grupo de FB onde são expostos os eventos e apresentadas disponibilidades da parte dos promotores.

Caso o candidato não corresponda ao pretendido, permanece na base de dados até surgir oportunidade, ou é eliminado definitivamente.

Depois de uma reunião geral, onde foi exposta a Análise de Concorrência 2017, foram propostas novas regras tanto para o recrutamento, como para entrevistas. O objectivo seria subir a qualidade dos RH face à concorrência, ao mesmo tempo que se proporcionaria um melhor serviço ao cliente e se reduzia o número de recursos não utilizados na BD.

Depois desse momento, apenas passariam a ser aprovadas promotoras com mais de 1,65m; as entrevistas teriam como apoio um vídeo dinâmico sintetizando as normas da empresa, e seria feito um teste depois da visualização do mesmo por parte dos promotores. Caso excedessem 20% de respostas erradas, não seriam aprovados.

⁵ Apesar de nem sempre este processo se realizar, por esquecimento ou por preferência em recursos mais antigos.

Sendo evidente o número de recursos esquecidos na BD, uma vez que após entrevistas, as *accounts* recorriam muito aos “velhos” recursos, talvez pela segurança, uma vez que já conheciam o seu trabalho, foi sugerido que se criasse um documento mensal, com envio automático para o Outlook de cada elemento da equipa, onde se colocassem os candidatos aprovados de maior destaque, afim de lhes antecipar a primeira oportunidade na Tox’Inn.

Na BD, apesar de existir uma opção de pesquisa sobre a data da entrevista, raramente é utilizada. Ou seja, se o cliente desejar promotores de pele morena e olhos verdes, a pesquisa na BD vai ser concentrada sobre esses requisitos, mas no meio de milhares de opções, vai ser dada prioridade aos recursos memorizados ou favoritos pelas acções constantes na empresa. Essa tendência quase inconsciente, leva a que os novos recursos fiquem caídos no esquecimento durante algum tempo, até ser necessário ir ao seu encontro por alguma preferência de um cliente, ou por falta de RH.

De seguida, foi necessária a realização do teste de aptidão para promotores Tox’inn. Para a realização do mesmo, foi necessário aplicar as normas da empresa simulando casos práticos. Como por exemplo:

1. *Vais a uma ação institucional para uma companhia de seguros. Caso o cliente não dê indicações de imagem, terás de...*

Elas:

- ☐ *Levar cabelo solto e minimamente penteado, com uns brincos a condizer com farda, lábios vermelhos e sensuais, sombras a condizer com os lábios.*
- *Maquilhar-te de forma simples, anulando cores fortes (base, blush, rímel e gloss de cor nude), cabelo muito bem penteado e apanhado, e sem qualquer acessório.*
- ☐ *Maquilhar-te de forma simples (base, blush, rímel e gloss de cor nude) anulando cores fortes, com uns brincos discretos a condizer com a farda.*

Eles:

- ☐ *Levar a barba por fazer e patilhas maiores do que a barba.* ☐ *Levar a barba feita, cabelo penteado e patilhas grandes.*
- *Levar o cabelo penteado, barba feita ou aparada, assim como as patilhas.*

2. *Com a ação a decorrer, como deverá ser a tua postura?*

- Deverei manter sempre uma atitude dinâmica, educada, simpática, representando a Tox’Inn da melhor forma. Contudo, não me responsabilizo pelo material de apoio à ação.
- Deverei manter sempre uma atitude dinâmica, educada, simpática, representando a Tox’Inn da melhor forma. Mas se observar pouco movimento posso retirar-me por momentos, para descansar e ver as notificações no meu *smartphone* enquanto fumo um cigarro.
- Deverei manter uma atitude dinâmica, educada, simpática, representando a Tox’Inn da melhor forma. Apenas devo utilizar o *smartphone*, fumar e comer nas minhas pausas no horário estipulado, e terei atenção ao material de apoio da ação, pois são da minha total responsabilidade.

3. *Não gostamos de punições, e sabemos que tu também não. Contudo, pode não te ser feito o pagamento das ações realizadas se...*

- *Não me foi possível atender uma chamada da Tox’Inn porque estava nas aulas, ou no trabalho.*
- *Não dei disponibilidade para uma ou duas ações porque tinha um exame, ou um outro trabalho pontual.*
- *Fui protagonista de situações como: Desistência da ação depois de confirmada e oficializada disponibilidade; Postura e atitudes incorretas; Saída antes da hora marcada; Materiais da ação perdidos ou danificado.*

4.4.1. Requisitos exigidos para aprovação

Para que a inscrição dos candidatos seja válida, é necessária a inscrição online, que incentiva o preenchimento de campos com alguma relevância, como:

- Nome completo
- Data de nascimento

- Número de Telemóvel
- E-mail
- Morada
- Zona geográfica a que predispõe a realizar acções
- N° de Contribuinte e Cartão de Cidadão
- Experiência profissional
- Recibos verdes
- Línguas
- Altura e peso
- Género
- Disponibilidade (total ou parcial)
- Interesses
- Como conheceu a Tox’Inn
- Fotografia

Após a análise da ficha de inscrição do candidato, este é rejeitado para entrevista, ou aprovado, mediante a qualidade dos seus dados face ao perfil pretendido para as funções. No entanto, no caso das promotoras de Lisboa, a altura superior a 1,65m, o peso em conformidade com a altura, a idade superior a 18 anos, a fotografia e os recibos de prestação de serviços são requisitos obrigatórios.⁶

Se estes dados forem de acordo com o desejado, serão depois analisadas outras informações mais subjectivas como é o caso da beleza do rosto, o sorriso, a experiência em promoção ou de que forma a candidata conheceu a Tox’inn. Estes parâmetros poderão influenciar bastante na aprovação da candidata a promotora, como é o caso de já ter realizado acções para marcas exigentes, ou o fato de se ter inscrito por recomendação de uma outra promotora da empresa, com quem se tem uma relação de confiança.

⁶ A implementação do teste não correspondeu ao período de estágio, apenas a realização do modelo.

Depois da aprovação e da entrevista, são selecionados os elementos com o perfil físico adequado, e que evidenciem ser comunicativos, perspicazes, com capacidades de argumentação, a quem se possa transferir o compromisso de representação dos valores e objectivos da empresa, anulando a timidez, insegurança ou um aparente desinteresse. As habilitações que incluem ensino superior são normalmente valorizados.

4.5. Estratégias de Recrutamento

4.5.1. Análise de concorrência

A análise de concorrência é realizada todos os anos, através de uma empresa externa com quem algum elemento da empresa tenha ligação e confiança. Criar um e-mail ou uma marca para cliente mistério, não é de todo eficaz, uma vez que num mercado tão competitivo, as desconfianças e conhecimentos sobre estratégias desse género, já estão bastante divulgadas.

No ano de 2017 a análise de concorrência partiu do elemento de estágio, através de conhecimentos internos numa empresa produtora de *gin* Alentejano. Dessa forma foi possível solicitar orçamentos a um vasto número de empresas pesquisadas, obtendo informações como preços, tipos de fardamento e aparência de promotoras. Ao mesmo tempo pôde-se analisar a qualidade do atendimento e cuidado da empresa para com o cliente, assim como o *design* de catálogos e o tempo demorado até ao envio do orçamento.

Seguidamente, as agências foram contactadas e questionadas sobre a forma de inscrição para promotores, criando a ilusão de que seria realmente um candidato.

Através desse contacto, foi possível recolher informações sobre o método de recrutamento de algumas empresas, bem como pôde ser avaliada a forma de atendimento e o cuidado para com os promotores.

Comparando algumas agências com a Tox’Inn, constataram-se os seguintes pontos em comum:

- Disponíveis e dispostas a esclarecer dúvidas
- Não revelaram qual o valor mínimo da remuneração
- A remuneração varia consoante o tipo de ação e de cliente
- A inscrição é feita online com entrevista presencial
- Atendimento cuidado e agradável

Constataram-se algumas agências com os seguintes pontos em disparidade:

- Não realização de entrevistas presenciais, não avaliando os recursos. O contacto é feito apenas pelo telemóvel, ou FB aquando da seleção para os eventos
- Nenhuma das empresas colocou a questão: *Posso ajudar em mais alguma coisa?*
- Diálogo descuidado, apressado e desagradável
- Revelaram qual o valor da remuneração mínima, em alguns casos bastante a baixo da média
- Apenas uma forma de recrutamento: *Open Day*
- Método de recrutamento pelo envio de CV via e-mail, não existindo inscrição online

4.5.2. Facebook e Instagram

A Tox’Inn defende que as redes sociais devem ser utilizadas de forma criativa, e a economizar recursos, ao mesmo tempo que deve garantir o comprometimento dos usuários que as seguem.

A agência tem como alvo, jovens maiores de idade, com perfil e disponibilidade para cooperar como promotores. E dessa forma, o objectivo é espalhar a palavra nos vários grupos de jovens, passando informações de eventos internos, desenvolver passatempos e publicações que incentivem a intervenção de cada indivíduo, provocando um envolvimento com a marca.

Figura 6 - Publicação de recrutamento para o Funchal



No *Instagram* é importante *seguir* os promotores da concorrência, atraindo as atenções e incentivando a inscrição. Muitos dos seus nomes foram adquiridos através da análise de concorrência, em que as agências concorrentes, enviaram juntamente com a proposta de orçamento, catálogos e apresentações de RH.

Em ambas as redes sociais, decorre uma busca por potenciais recursos, também através de *amizades* e *seguidores* de promotores já inscritos.

4.5.3. Open Day

O Open Day é um tipo de *casting* realizado esporadicamente em fases de picos de recrutamento. Consiste num dia antecipadamente agendado, com o consentimento de toda a equipa, em que qualquer indivíduo com interesse em ser promotor na Tox’Inn, se pode deslocar até às instalações, a fim de fazer a sua inscrição e entrevista de uma só vez.

A data e o horário são anunciados nas redes sociais, e esse é o único dia em que é possível passar diretamente para a entrevista presencial, sem inscrição online e sem decorrer o processo de avaliação online, que resulta na aprovação ou reprovação por e-mail.

No Open Day o objectivo é a divulgação do evento, com a intenção de chegar ao maior número de pessoas, e facilitar o processo de recrutamento, oferecendo mais oportunidades aos candidatos.

Figura 7 - Layout Open Day Lisboa



Figura 8 - Layout Open Day Porto



1. Nesse dia todos os *accounts* estão dispensados das suas funções naturais, dedicando-se totalmente à recepção e atendimento de candidatos.
2. Os candidatos preencherão uma ficha de inscrição em papel, logo após a chegada.
3. Depois de devidamente entrevistados⁷, os candidatos serão fotografados para que a sua inscrição possa ser associada ao rosto.
4. Todos os candidatos serão contactados alguns dias depois, com a notícia de aprovação ou de reprovação.

4.5.4. Castings em Instituições de Ensino

Os *castings* em universidades têm como objectivo recrutar o maior número de promotores com os requisitos ideais para colaborar com a Tox’Inn, por uma via de aquisição *lowcost*,

Na sequência de uma semana de castings em algumas cidades do Norte, como Porto, Viana do Castelo e Braga, planeada pelo estágio de Lisboa, prestando apoio também em campo a *Account Manager* Tânia, o processo de castings decorre de seguinte forma:

1. Antes de qualquer intenção, ter sempre em mente o sucesso e a comunicação positiva.

⁷ No Open Day as entrevistas são mais, ou menos breves, consoante o interesse no candidato que se entrevista.

2. **Onde e Quando:** Identificar a localidade necessitada; Evitar datas de pouco movimento ou exames.
3. **Espaços:** Pesquisar universidades com potencial face ao perfil de promotores que é pretendido. Adquirir um local estratégico, por exemplo um sitio de pesagem, ou perto do bar e da cantina.
4. **Contactos:** Contactar por e-mail ou telefone as instituições seleccionadas a fim de obter a informação quanto ao aluguer de espaços. Dar sempre prioridade a espaços de aluguer gratuito.
5. **Solicitação oficial:** Solicitar o local através de um e-mail formal, obtendo um registo escrito de todo o processo.
6. **Divulgação:** Divulgar o evento através de variados meios como FB, folhetos, cartazes. Contactar RH desses locais, já inscritos na BD, mas sem entrevista presencial.
7. **Deslocação:** Reservar alojamento prático, confortável, mas económico (máximo de 80€ por noite), planear deslocação (Transportes, veículo próprio ou da empresa)
8. **Casting:** Ir ao encontro da pessoa com quem foram trocados e-mails (levar os e-mails impressos por segurança), ou respeitar o que foi combinado. Proceder à montagem do *stand* (mesa, decoração, fotografias de acção, folhetos e cartazes, moldura com as normas da empresa, fichas de inscrição e máquina fotográfica preparada).
9. **Pós Casting:** Deixar cartazes de divulgação da Tox’Inn na instituição para que todos os alunos que não conseguiram estar presentes, terem oportunidade de se inscrever de igual forma via online. É por fim realizada a análise de resultados.

Figura 9 - Folhetos de divulgação de Castings



4.5.5. Scouting

Scouting consiste no recrutamento por abordagem espontânea a um elemento que aparenta ter os requisitos para determinada função.

No caso da Tox'Inn o *Scouting* é praticado em eventos frequentados por potenciais indivíduos para promoção de eventos, em que o *account* se apresenta, e evidencia um convite para realização da inscrição no site da Tox'Inn, oferecendo um cartão de visita. Contudo, nem todos estarão interessados no convite, no entanto, o segundo passo é da inteira liberdade do jovem abordado, podendo ou não aceitar.

Durante o estágio curricular, este método foi praticado essencialmente em festas académicas e eventos de praxes, pertencentes à Universidade de Lisboa, à Universidade Europeia e ao ISCTE. Neste sentido, foi essencial criar ligações com as Associações de Estudantes e Comissões de Praxes, conseguindo penetrar nos eventos internos a troco de brindes e fotografias profissionais das atividades.

4.5.6. Parcerias

As parcerias entre empresas, podem ser bastante lucrativas, principalmente se ambas não beneficiarem de algo que a outra possui. No caso da Tox’Inn, uma parceria com a Cidade FM, resultou no anúncio gratuito na rádio, destinado ao recrutamento, passando 3 a 4 vezes por dia, na troca de promotoras para apoio a eventos.

Além disso, a Tox’Inn pôde participar na Festa do Caloiro da Cidade FM no ISCTE, através de um *stand* onde os alunos poderiam ser pintados no rosto com tintas *glow*, com efeito fluorescente e visível na escuridão, atraindo os jovens e incentivando-os à inscrição na agência (alguns registos em anexo).

Aos alunos com um perfil indiscutivelmente completo, foi-lhes pedido o nome integral e o contato, colocando depois alguma pressão até à realização da inscrição.

5. Recrutamento e Selecção para Acções específicas – Caso da Pernod Ricard

A Pernod Ricard é uma empresa que comercializa bebidas espirituosas. Sendo a responsável pela distribuição em muitos dos estabelecimentos nacionais, de *Whisky*, *Rum*, *Vodka*, *Gin*, champanhes, licores, entre outros.

Este cliente tem a intenção de recorrer aos serviços da Tox’Inn, para uma acção de promoção de Natal. O objectivo é influenciar o comprador no momento da escolha. Para esse efeito, será posteriormente sugerida à equipa de promotores, uma formação sobre algumas dessas bebidas espirituosas, sobre as suas histórias e processos de produção, para que possam argumentar na hora de influir.

O *Whisky Jameson Caskmates* tem uma história de amizade por trás da sua produção, o que faz com que em alturas festivas sofra um ligeiro aumento nas vendas. No entanto, a história só tem impacto quando contada por alguém, como por exemplo, uma promotora. E se a história for escrita em vez de narrada, muitos ignoram as letras na embalagem do produto, e não tem de todo o mesmo impacto.

Dito isto, o cliente pretende que o evento se realize por todo o país durante o mês de Dezembro, incluindo Ilhas. E para isso são necessários cerca de 40 recursos, com requisitos obrigatórios como idade inferior a 30 anos, e perfil dinâmico e comercial.

Contudo, outros acontecimentos originam ao aumento dos requisitos. É o caso de algumas lojas só aceitarem colaboradores se estes possuírem registo criminal limpo⁸, para além da credencial e seguro que a agência já terá de precaver.⁹

Verifica-se também, que em locais distantes das cidades, a Tox’Inn não possui recursos. Desta forma surge mais um requisito, a carta de condução e disponibilidade para realizar uma viagem em carro próprio, a todas as promotoras de cidades próximas das vilas em questão.

De seguida, é realizada uma pesquisa na BD, com a finalidade de encontrar os recursos com o perfil indicado. Depois de selecionados, os recursos são contactados para que possam ser informados acerca da ação e das condições.¹⁰ Caso o número de disponibilidades não seja suficiente, leva-se avante novo processo de recrutamento destinado ao local em falta, sendo divulgado nas redes sociais como já exemplificado nas páginas anteriores.

Apesar de todo o evento ter decorrido da melhor forma, e isso foi garantido pelos resultados posteriormente obtidos, existiram alguns problemas quanto ao recrutamento e selecção de promotores.

Em primeiro lugar, foi bastante difícil a obtenção de promotoras em locais menos populosos e com o perfil que a Tox’Inn representa. Desta forma, algumas promotoras não correspondiam com a altura exigida pela agência, por exemplo.

Em segundo lugar, como a acção decorreu em vários pontos do país nos mesmos dias e nos mesmos horários, não foi possível conferir as entradas ao serviço de todas as colaboradoras, existindo quem tentasse obter benefício através dessa deficiência, sendo depois penalizado.

Ao mesmo tempo, e novamente nos locais de menos recursos, alguns elementos da equipa Pernod Ricard não compareceram por motivo de doença ou funeral, não existindo substituições momentâneas.

Em acções de grande dimensão como esta, é necessário precaver desistências e garantir recursos alternativos.

Em anexo está exposta a primeira tabela de alocações em loja, após recrutamento e selecção para a acção.

⁸ Documento normalmente obtido presencialmente na loja do cidadão.

⁹ Em anexo está exposto um exemplo de credencial.

¹⁰ Em anexo está exposto um exemplo de contacto.

6. Conclusões e Considerações finais

Comparando os modelos apresentados no capítulo da Revisão bibliográfica, com os procedimentos de recrutamento e selecção observados durante o estágio curricular na Tox'Inn, pode constatar-se que no decorrer do processo regular de recrutamento, tem-se em conta a qualidade e a qualificação de qualquer candidato a *staff*.

A empresa possui métodos próprios de recrutamentos não recorrendo a empresas externas como sugerem alguns dos autores nomeados anteriormente. Os RH seleccionados tiveram obrigatoriamente de passar por alguma das seguintes formas de aquisição de informação: Inscrição Online, entrevista e inquérito ou, a observação directa através de Casting, *Open Day* e *Scouting*.

A entrevista, depois da aprovação da inscrição online, é o método mais utilizado pela empresa, sendo o principal objectivo a recolha precisa de dados, a observação e o surgimento de empatia. A empatia funciona como uma percepção, ou *feeling*, de que o indivíduo entrevistado possa vir a ser uma mais valia entre os membros do *staff*.

Dando início à avaliação do candidato, não se considera o CV como na grande maioria dos processos de selecção, mas tem-se em conta um perfil psicológico baseado essencialmente nas habilitações, experiência, personalidade, competências comunicacionais e disponibilidade, acrescentando posteriormente requisitos físicos, como local de residência, carta de condução, recibos de prestação de serviços, feições do rosto e medidas corporais. De seguida, expõe-se a informação à equipa de *accounts*, e estão criadas as condições para a decisão final.

Todos os recursos foram informados sobre a oportunidade de preenchimentos de vagas através de meios de divulgação como: Rádio, Redes Sociais (FB e *Instagram*), *Scouting*, cartazes, folhetos ou de forma externa, através da divulgação oral por colaboradores da empresa nos seus grupos sociais.

Disto isto, o processo de recrutamento da Tox'inn é bastante minucioso quando comparado com empresas investigadas na análise de concorrência, onde se constatou que muitas agências de marketing promocional adquirem os seus RH sem recorrer ao método da entrevista presencial, possuindo elementos desconhecidos como seus representantes nas acções de promoção, sendo a probabilidade de risco bastante acrescida.

A criatividade utilizada nas mais variadas formas de tentativa de aproximação dos potenciais candidatos a promotores, são uma das características da empresa, para além da preocupação da preservação dos promotores já em atividade, através de dinamismos onde estes possam

participar de forma livre e espontânea, aproximando-os e transmitindo uma mensagem de apreço.

É certo de que toda essa estratégia de recrutamento de gestão de RH é bastante eficaz, uma vez que o número de aprovações na BD vai aumentando de dia para dia. Contudo, os números não parecem ser suficientes na medida em que não são só os recursos a crescer, a empresa também está em nítido desenvolvimento, o que proporciona a necessidade de um constante processo de recrutamento. Além de que, sem contratos de trabalho, e podendo o *staff* rejeitar ações, nem todos os RH em BD estão disponíveis para atividade.

Sendo este tipo de recrutamento um problema constante para empresa, principalmente em algumas cidades e vilas menos populosas do Algarve e Alentejo e, uma vez que a empresa se encontra em expansão, a inserção de uma nova *account* na zona de Évora poderia mostrar-se uma solução, alcançando os distritos de Beja, Évora, Portalegre e Setúbal, sem nenhum elemento da sede de Lisboa ter de se deslocar ao local.

Neste sentido, não só o recrutamento seria mais facilitado, de forma a realizar *castings* mais regularmente, como o novo elemento poderia estar presente em eventos importantes universitários, com a finalidade de encontrar potenciais promotores. Além disso o apoio ao cliente seria mais presente, ao mesmo tempo que facilitaria o *New Business*.

Dessa forma, a *account* Tânia Costa, responsável não só por alguns clientes de Lisboa, como por toda a região do Alentejo, teria certamente mais tempo para se focar nos clientes e ações na capital, aumentando naturalmente a sua produtividade.

O estágio realizado na agência permitiu o desenvolvimento de diversas capacidades, das quais se destacam:

Competências comunicacionais: Não só pelos constantes contatos via e-mail, FB e telefone, como pelas entrevistas e castings em universidades, os *Open Day*, e abordagens por *Scouting* em eventos universitário. Para a Tox’Inn conseguir realizar eventos em universidades e noutros espaços privados, foi necessário todo um processo de solicitações e negociações.

Competências de planeamento: Pelos constantes *brainstormings* relativos não só a assuntos de recrutamento, como a eventos e necessidades de novas formas criativas de promoção de produtos e marcas, a fim de surpreender os clientes. Foram também executados planeamentos para a execução da análise de concorrência, de *New Business*, e de horários de trabalho de RH.

Gestão de Recursos Humanos: No decorrer da ação Pernod Ricard, onde estiveram no ativo 40 recursos, foi necessário controlar todo o processo legal para poderem exercer em espaços comerciais, passando por credenciais, seguros, fichas de aptidão médica, crachás de identificação e fardas. Foi imprescindível o controlo de entradas e saídas, consoante os horários determinados, assim como o esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas relacionados directamente com os recursos. Entre os quais: Conflitos entre promotores e gerentes de loja ou clientes, faltas justificadas e injustificadas, problemas emocionais, desistências, entre outros...

Se numa primeira fase as principais funções determinadas passavam pelo apoio às mais diversas tarefas, no decorrer do estágio as mesmas funções passaram a ser de execução singular.

Este relatório, será apresentado à empresa, como forma de agradecimento, servindo de orientação para novo estagiários direccionados para o recrutamento.

Referências Bibliográficas

Abramovici, N. B., Amblard, H., Livian, Y. F., Poirson, P., Roussillon, S. (1989). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Garret, A. (1997). *A Entrevista, seus Princípios e Métodos*. São Paulo: Agir

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunho, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Silabo

Páginas web consultadas

Tox’Inn Marketing Promocional. (s.d.) Sobre nós. Disponível em: <http://www.toxinn.com/pt/linhas-de-historia>

Tox’Inn Marketing Promocional. (s.d.) Serviços. Disponível em: <http://www.toxinn.com/pt/recursos-humanos>

Anexos

Anexo 1 - Mapa de controlo de assiduidade de estágio .



Mapa de Controlo de Assiduidade

Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Set.																															
Out.																															
Nov.																															
Dez.																															
Jan.																															
Fev.																															
Març.																															

(assinalar com X as presenças do aluno e com F as faltas dadas pelo aluno durante o estágio)

Curso: Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria

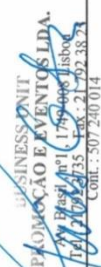
Estudante: Mariana Pereira Ferreira

Entidade de Acolhimento: Tax Inn Marketing Promocional

Supervisor do Estágio: Tânia Costa

Período de Estágio: 19/09/2016 a 23/02/2017

Assinatura do Supervisor de Estágio e Carimbo da Entidade de Acolhimento:

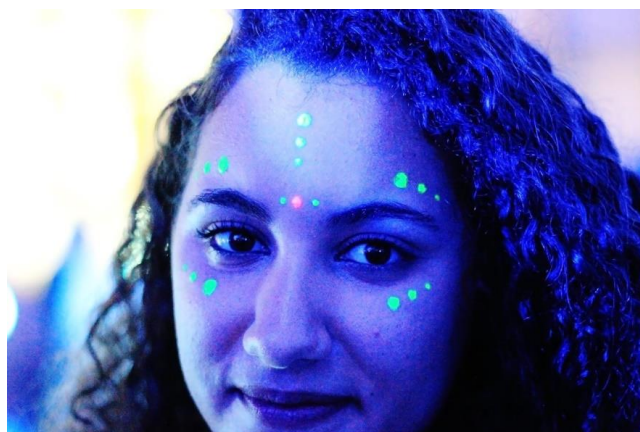


Anexo 2 - Exemplo de mensagem informal de recrutamento, enviada por smartphone.

Madeira: « Olá, Olá! Aqui fala da Tox'Inn! Tudo bem? Quero dizer-te que vai realizar-se uma grande acção no Funchal, durante o mês de Dezembro. Esta acção terá como objectivo a promoção de determinadas marcas de bebidas, durante 8 horas, num horário diurno ainda por definir. Os dias são: 8, 9, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 29, 30 e 31. Dia 31 serão apenas 4 horas de evento. Procuramos alguém que tenha disponibilidade para todos os dias, ou grande parte dos mesmos. Interessa-te? Se sim, diz-me o quanto antes, para te poder ligar e explicar todos os pormenores ☺ Contamos contigo! Até breve! Mariana Ferreira. Tox'inn.»

Açores: « Olá, Olá! Aqui fala da Tox'Inn! Tudo bem? Quero dizer-te que vai realizar-se uma grande acção em Ponta Delgada, durante o mês de Dezembro. Esta acção terá como objectivo a promoção de determinadas marcas de bebidas, durante 8 horas, num horário diurno ainda por definir. Os dias são: 8, 9, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 29, 30 e 31. Dia 31 serão apenas 4 horas de evento. Procuramos alguém que tenha disponibilidade para todos os dias, ou grande parte dos mesmos. Interessa-te? Se sim, diz-me o quanto antes, para te poder ligar e explicar todos os pormenores ☺ Contamos contigo! Até breve! Mariana Ferreira. Tox'inn.»

Anexo 3 - Ação de recrutamento com pinturas glow na festa da rádio Cidade FM, no ISCTE.



Fonte: Registos fotográficos da Tox'Inn.

Anexo 4 - *Ficha de inscrição simples para castings.*



NOME

TELEFONE

E-MAIL

ZONA

ALTURA

CURSO

BI

NIF

Anexo 5 - Resultados de recrutamento. Primeira colocação para acção Pernod Ricard

Nome	Zona	Cadeia	Cidade Loja
Maria Vilaça Sereno Guimarães	Grande Porto	Makro	Matosinhos
Alina Manskaia Gonçalves	Norte	Malaquias	Ovar
Ana Catarina de Castro Moreira	Norte	Arcol	Pevidém, Guimarães
Ana Catarina Palha Vasconcelos	Grande Porto	Makro	Gaia
Ana Lúdia Campilho Fragoso	Grande Lisboa	Makro	Alfragide
Ana Margarida Costa Moreira	Grande Porto	Grossão	Gaia
Ana Marta Gomes Carvalho	Norte	A Teixeira Lopes	Famalicão
Ana Rute Santos Madureira	Grande Porto	Makro	Gaia
Andreia de Castro Almeida	Grande Porto	A Teixeira Lopes	Porto
Beatriz Mira Coelho Barbosa Soares	Norte	Makro	Braga
Cristina Ascensao Oliveira Porfirio	Grande Lisboa	Makro	Palmela
Daniela Costa Peres	Norte	Makro	Braga
Inês Catarino Niza	Grande Lisboa	Makro	Alfragide
Mafalda da Silva Araújo	Grande Lisboa	Poupança	Abóboda
Margarida Isabel Louro de Melo Nogueira	Centro	Makro	Coimbra
Maria Leonor Pais Dias Figuerola	Grande Lisboa	Makro	Cascais

Mária Lucia Cardoso dos Santos	Grande Lisboa	Makro	Palmela
Mariana Estrela Fazenda Ferreira Carvalho	Centro	Marabuto	Aveiro
Micaela Ferrão	Grande Lisboa	Makro	Cascais
Raquel Marques Agostinho	Grande Lisboa	Makro	Alfragide
Soraia Patricia Costa Almeida	Centro	Makro	Leiria
Tânia Filipa da Silva Gomes	Grande Porto	A Teixeira Lopes	Valongo
Vânia Filipa Lopes Nunes	Norte	Makro	Ovar

Anexo 6 - Credencial acção Pernod Ricard.



CREDENCIAL

Para os devidos efeitos se declara que:

titular do Bilhete de Identidade nº _____ contribuinte nº _____ beneficiário nº _____
residente em _____ se encontra contratada ao serviço e por conta da nossa
empresa Business Unit Lda/Tox'Inn Promoção e Eventos, com sede em Avenida do Brasil, nº1, 6º andar, 1749-008 Lisboa, inscrita
na conservatória do registo comercial de Lisboa, com o n.º 13270, com o capital social de 5.000€ e contribuinte fiscal n.º
507240014 e com local de trabalho, transitoriamente, na loja **Makro de Alfragide**, nos dias : 13, 14 e 15 com os seguintes
horários: **10h às 17h** com pausa: 15min no período da manhã, 1h de almoço das 13h às 14h e 15min no período da tarde,
prestando serviços de promoção para o cliente Pernod Ricard. A promotora vestirá umas calças pretas, um top branco ou camisa
branca, blazer preto e calçado preto.

Mais se declara que o(a) referido(a) colaborador(a) está segurado(a) contra acidentes de trabalho na:

Companhia de seguros Seguramos
Apólice n.º 10.107959

Nestas circunstâncias, ficará o(a) colaborador(a) acima sob as ordens, fiscalização e orientação da nossa empresa, obrigando-nos,
desde já, a que este respeite as directivas e normas internas em vigor na vossa empresa.

A presente credencial é válida de dia 13/12/2016 até 31/12/2016

Data 13/12/2016

Assinatura e carimbo da empresa

BUSINESS UNIT
Promoção e Eventos, Lda.
A GERÊNCIA

www.toxin.com

